

Харчишина О. В., к. е. н., доцент,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

**КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ
ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА**

Розглянуто роль корпоративного кодексу у створенні позитивного іміджу і формуванні організаційної культури підприємств в умовах міжнародного співробітництва. Узагальнено поняття, значення, функції, вимоги до структури та змісту корпоративного кодексу. Зроблено висновок про недосконалість методологічної бази формування корпоративних кодексів. Подано рекомендації щодо створення і впровадження корпоративних кодексів на підприємствах харчової промисловості.

An important instrument of corporate image and organizational culture forming – corporate codex is considered. The paper generalizes sense, importance, functions, demands to structure and content of corporate codex. It also dwells upon imperfection of methodological and normative base of corporate codex forming. The paper describes recommendations about forming and improvement of corporate codexes on food industry enterprises.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток глобалізації, розбудова інформаційного суспільства спричиняють переосмислення таких понять як етика, цінності та культура. На практиці ці процеси втілюються у зміні парадигми менеджменту на сучасному етапі, широкому використанні в роботі менеджерів положень теорії корпоративної культури. Важливим і незамінним інструментом якісної зміни етики ділового спілкування, формування

організаційної культури, створення позитивного іміджу вважається розробка корпоративного кодексу. Необхідність запровадження кодексів пов'язана з тим, що «універсальних норм було недостатньо для регулювання людської поведінки у специфічних ситуаціях» [1]. Процес створення корпоративних кодексів набув широкого поширення в західних країнах з 80-хх рр. минулого століття. Проте в Україні рівень активності підприємств щодо регламентації ціннісних, морально-етичних складових ведення бізнесу є надзвичайно низьким, особливо в галузі харчової промисловості. Разом з тим, розширення практики міжнародного співробітництва підприємств харчової промисловості робить створення корпоративного кодексу обов'язковою умовою формування позитивного іміджу і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями формування організаційної культури та її важливої складової – корпоративних кодексів - займається ціла низка зарубіжних та вітчизняних вчених: Тесакова Н., Малінін С., Захарчин Г., Кубко В., Хаєт Г., Чайка Г. Л. та інш. Проте проблема ще залишається недостатньо вивченою, відсутні дослідження, які б в повній мірі відображали особливості формування корпоративних кодексів на вітчизняних підприємствах харчової промисловості і розкривали роль корпоративних правил у створенні позитивного іміджу компанії.

Постановка завдання. Метою даної статті є узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду формування корпоративних кодексів і використання їх як вагомих інструментів формування організаційної культури і позитивного корпоративного іміджу підприємств харчової промисловості в умовах міжнародного співробітництва, а також розробка власних рекомендацій з цієї проблеми.

Виклад основного матеріалу. Корпоративний кодекс є фактично формою втілення корпоративних норм, які, в свою чергу, є правилами поведінки, які встановлені в організації з метою регулювання взаємовідносин і спрямовані на досягнення цілей. В сучасному світі «кодекс є нормою для

серйозного бізнесу і сприймається як крок до покращення корпоративного управління» [2].

Сутність корпоративного кодексу впливає із загального змісту категорії «корпоративна норма» і полягає в тому, що він 1) регулює типові ситуації і взаємовідносини, які мають місце на даному підприємстві відповідно до специфіки його діяльності; 2) корпоративний кодекс має багаторазове використання протягом терміну його існування; 3) норми корпоративного кодексу мають однаковий не персоніфікований характер, тобто одночасно застосовуються до усіх осіб, які працюють на підприємстві і займають відповідні посади; 3) норми корпоративного кодексу є обов'язковими для усіх членів організації, але розповсюджуються тільки на них (не можуть бути застосовані для не членів організації); 4) виконання корпоративного кодексу забезпечується певними внутрішніми заходам і механізмами, в тому числі негативною моральною і матеріальною мотивацією, виключенням особи із членів організації (звільнення).

Корпоративний кодекс є ефективним інструментом формування організаційної культури, адже дає можливість офіційно закріпити важливі для організації норми і принципи, встановлює межі повноважень і відповідальності як працівників, так і адміністрації. Саме тому корпоративні кодекси так активно запроваджуються у розвинених країнах. У більшості західних країн існує державна підтримка запровадження корпоративних кодексів. Використання етичних вимог у щоденній роботі є запорукою успішної роботи менеджера, тому П. Друкер стверджував, що висока моральність повинна стати складовою щоденної роботи працівника апарату управління [3, с. 150].

В українському бізнес-середовищі набуває все більшого поширення розуміння важливості етичних і соціально відповідальних взаємовідносин та ділової практики для забезпечення стабільності і довготривалої прибутковості компаній. Причинами зростання уваги до етичних питань середовищі бізнесу є такі чинники як: 1) розширення міжнародного співробітництва є неможливим без вдосконалення етичних норм управління і господарської діяльності; 2)

формування корпоративної культури і розвиток соціальної відповідальності є не модною тенденцією, а вимогою часу, засобом забезпечення виживання підприємства в зовнішньому середовищі [4].

Не може бути стандартного корпоративного кодексу, який би однаково ефективно регулював би взаємовідносини в будь-якій організації. При створенні цього документа обов'язково повинні бути враховані галузь і специфіка діяльності підприємства, розмір компанії та світоглядне бачення власників і засновників.

Етичні кодекси забезпечують:

1) формування фірмового іміджу – кодекс виступає засобом формування позитивного іміджу компанії у зовнішньому середовищі. Це дає можливість підвищити інвестиційну привабливість підприємства, забезпечує ефективні зв'язки із громадськістю, підтримати товарний бренд;

2) підвищення ефективності управління – кодекс є зведенням норм і правил поведінки в організації, дієвим інструментом регулювання поведінки персоналу; за допомогою корпоративного кодексу можна підвищити ефективність внутрішньо корпоративних комунікацій;

3) формування корпоративної культури – саме в корпоративному кодексі визначається місія і цінності компанії, її основні норми і правила; корпоративний кодекс є основним документом, в якому закріплюються ціннісні стандарти корпоративної культури організації.

В структурі корпоративного кодексу розрізняють дві змістові частини: ідеологічну та нормативну [5, с.245]. Ідеологічна частина має загальний характер, в ній висвітлюються відомості про місію, основні цілі, принципи діяльності компанії, подається короткий огляд історії підприємства, очікування роботодавця щодо працівника, а також подається короткий опис політики підприємства. Головною метою ідеологічної частини є виклад етичних засад діяльності підприємства, формування певного позитивного іміджу підприємства в уяві потенційних користувачів корпоративного кодексу.

Нормативна частина містить в собі два розділи: 1) зобов'язання організації щодо внутрішнього середовища та 2) зовнішні зобов'язання. У першому з цих розділів викладається інформація про вимоги і зобов'язання щодо працівників (правила поведінки, зовнішній вигляд, навчання і розвиток персоналу, оплата праці, гарантії та компенсації), правила внутрішніх комунікацій, ритуали і традиція підприємства, правила безпеки, відповідальність за порушення корпоративного кодексу. В другому розділі описуються зобов'язання підприємства перед споживачами, навколишнім середовищем, суспільством (рис.2).



Рис. 2. Загальна структура корпоративного кодексу.

Джерело: власні дослідження

Корпоративний кодекс повинен бути сформований таким чином, щоб у нього завжди можна було внести зміни відповідно до умов внутрішнього і зовнішнього середовища [6]. Для підприємств з невеликою чисельністю персоналу корпоративні правила можуть мати обсяг лише 5-7 сторінок. Тобто, там, де кожен співробітник перебуває в полі зору керівника і кількість підлеглих у кожного керівника не є великою, немає потреби у жорсткому нормуванні і стандартизації відносин в трудовому колективі. Такий документ може бути розроблений менеджером з персоналу на основі рекомендацій першого керівника підприємства. Для середніх та великих компаній рекомендується створювати корпоративні правила з детальним описом усіх можливих вимог обсягом близько 50 сторінок. В цьому випадку корпоративний кодекс буде достатньо ґрунтовним і складним документом, тому для його створення слід залучити зовнішніх консультантів, які на основі неупереджених оцінок зможуть надати рекомендації, що будуть сприяти розвиткові організації. Незалежно від обсягу такого документу, при його створенні слід дотримуватись певних вимог щодо структури і змісту.

Ефективність корпоративного залежить від двох важливих факторів: 1) використання сучасних підходів до розробки такого документу; 2) ступеня використання кодексу у роботі керівництва підприємством. Розробка корпоративного кодексу, як уже зазначалось, може здійснюватись як фахівцями підприємства, так і певними зовнішніми консультантами. І в першому, і в другому випадку важливо не просто розробити корпоративні правила, а створити життєздатний документ, який буде враховувати усі реалії та особливості діяльності підприємства, документ, який зможе в доступній формі дати відповідь на питання усіх зацікавлених сторін. Тільки в такому випадку корпоративний кодекс буде реально працювати на підвищення ефективності і формування корпоративної культури організації. Переваги і недоліки різних варіантів розробки корпоративного кодексу описані в таблиці 3.

Таблиця 3

Переваги і недоліки різних варіантів розробки корпоративного кодексу

Розробка корпоративного кодексу фахівцями підприємства (служба управління персоналом)	Розробка корпоративного кодексу залученими зовнішніми консультантами
Переваги	
Глибоке знання особливостей діяльності підприємства, його історії, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	Наявність хорошого досвіду розробки корпоративних кодексів, кодекс може бути складений у різних обсягах і стилях відповідно до умов замовлення
Недоліки	
Як правило, досвід складання кодексів є недостатнім. Високою є вірогідність розробки занадто формалізованого кодексу.	Відсутність знань про особливості діяльності підприємства. Високою є вірогідність складання кодексу, який буде бездоганний за формою і змістом, але не буде враховувати усі фактори внутрішнього середовища підприємства.

Джерело: власні дослідження

Подолання вказаних недоліків можливе за рахунок поєднання зусиль фахівців підприємства та зовнішніх консультантів. Значно підвищує вірогідність розробки дієвого корпоративного кодексу використання процедури обговорення кодексу у трудовому колективі. Як свідчить практика, насправді інтерес до обговорення положень кодексу виявляє інтерес лише 10-15 % співробітників, ще менший відсоток вносить власні пропозиції, проте запровадження такої процедури дає значний соціально-психологічний ефект. В результаті такого обговорення піднімаються важливі етичні та культурно-економічні питання, в свідомості найманого персоналу формуються важливі установки, які сприяють покращенню мотивації до праці, полегшують процес організаційних змін.

Ціннісні підходи до управління та ведення бізнесу формуються на трьох взаємопов'язаних рівнях: міжнародному, макрорівні та макрорівні. Міжнародний рівень бізнес-етики відображає принципи, які засновані на загальнолюдських цінностях. Формування загальносвітових принципів ведення

бізнесу є результатом глобалізаційних економічних процесів, що породжує необхідність розробки загальних правил. Тому на III Європейському симпозиумі у м. Давосі (1973 р.) була зроблена перша спроба впорядкування етичних правил управління, в результаті чого учасники зібрання затвердили Примірний етичний кодекс менеджера [7, с. 47]. В цьому документі зазначались такі вимоги до менеджера як служіння клієнтам, співробітникам, вкладникам грошей та суспільству; сприяння зростанню прибутків підприємства; використання в роботі нових методів наукового управління; сприяння технічному прогресу. Також міжнародні етичні принципи закріплені у «Міжнародних принципах ведення бізнесу», які були схвалені ювілейною сесією ООН в березні 1995 р.

На макрорівні етичні норми втілюються у нормативних документах, наприклад у Правилах корпоративного управління або у Кодексі кращої господарської практики, які затверджені практично у всіх країнах світу. Ці документи носять рекомендаційний характер, є основою для розробки відповідних кодексів на підприємствах. В Україні Принципи корпоративного управління були розроблені на виконання Указу Президента від 21.03.2002 р. №280/2002 «Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах» та розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.01.2003 р. №25-р «Про затвердження заходів щодо реалізації пріоритетних напрямів розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах». Однією із важливих засад, закріплених в Указі Президента, є «впровадження загальноновизнаних цивілізованих, добросовісних норм ділових відносин у процесі здійснення корпоративного управління» [8]. З метою реалізації зазначеної політики були намічені такі заходи як: розробка рекомендацій щодо визначення індексу корпоративного управління, розробка і затвердження галузевих і регіональних програм розвитку корпоративного управління, розробка принципів корпоративного управління і вжиття заходів щодо провадження діяльності акціонерних товариств на їх основі, приведення нормативно-

правових актів щодо регулювання діяльності акціонерних товариств у відповідність з вимогами стандартів ЄС у галузі корпоративного управління [9].

Принципи корпоративного управління України були затверджені Рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11.12.2003 р. №571. В цьому документі основна увага приділена правам акціонерів, процесу організації управління акціонерним товариством, вимогам до розкриття інформації про діяльність акціонерного товариства, проте недостатньо було приділено увагу щодо відносин із працівниками та іншими зацікавленими сторонами. З метою подолання недоліків цього документу, Державною комісією з цінних паперів і фондового ринку була розроблена нова редакція Принципів корпоративного управління [10], методологічною базою яких стали прийнята у 2004 р. нова редакція Принципів корпоративного управління ОЄСР. Цей документ увібрав у себе найкращі зразки світової практики корпоративного управління і висвітлює питання врегулювання відносин акціонерів, менеджерів та зацікавлених осіб. Суттєвою ознакою нової редакції Принципів корпоративного управління ОЄСР є те, важливий акцент зроблено на соціальній відповідальності і етиці відносин в процесі управління акціонерними товариствами. Саме тому у передмові до друкованого видання Принципів Генеральний секретар ОЄСР Дональд Дж. Джонсон зазначив, що «важливо, що наші зусилля також допоможуть розвинути культуру цінностей професійної та етичної поведінки, від якої залежатимуть нормально функціонуючі ринки. Довіра та чесність грають виключно важливу роль у економічному житті та, задля розвитку бізнесу та економічного процвітання, ми повинні впевнитися, що вони відповідно винагороджуються» [11]. В Україні проект нової редакції принципів був схвалений рішенням Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку від 24.01.2008 р. №52, але так і не був затверджений.

Правила корпоративного управління мають рекомендаційний характер, проте у нормативних документах (як міжнародних, так і національних) наголошується на необхідності найширшого добровільного їх запровадження у

практику діяльності акціонерних товариств шляхом внесення змін у статутні та внутрішні нормативні документи. Значна частина принципів Правил є універсальними (особливо в частині вимог відповідальності і взаємовідносин із працівниками та суспільством), а тому цей документ цілком може стати основою корпоративного кодексу підприємств незалежно від їх організаційно-правової форми. Використання у практиці управління підприємствами харчової промисловості дасть їм можливість сформувати свій позитивний імідж у зарубіжних партнерів і споживачів, підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Корпоративний кодекс є важливою умовою формування ефективної корпоративної культури, так як в концентрованій формі описує принципи, цілі, місію, норми в правила діяльності підприємства. Без створення дієвого корпоративного кодексу неможливо сформувати позитивний імідж підприємства як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства, донести важливу інформацію про ціннісно-етичні засади діяльності організації до усіх зацікавлених сторін. Тому підприємства харчової промисловості, особливо ті, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, повинні використовувати потенціал корпоративного кодексу для формування позитивного іміджу у зарубіжних партнерів і споживачів. Подальші дослідження будуть направлені на розробку практичних рекомендацій щодо створення корпоративних кодексів для підприємств харчової промисловості.

Список використаних джерел

1. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів / В. П. Кубко // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. - Вып.2 (28). - Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2008_1/9-1.pdf
2. Бахарев А. Корпоративный кодекс: регламент внутреннего имиджа / А. Бахарев. - Режим доступу: <http://www.kadrovik.ru/modules>

3. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: пер с англ. / П. Ф. Друкер. – М.,СПб., К.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 397 с.
4. Вишневська О. М. Етика ведення бізнесу в умовах міжнародного співробітництва/ О. М. Вишневська, Г. С. Куліш // Економічний простір. – 2010. - №36. – С.175-182
5. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера / Г. Чайка. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
6. Тесакова Н. Миссия и корпоративный кодекс / Н. Тесакова. – М.: РИП-Холдинг, 2003. – 188 с.
7. Браим И. Этика делового общения / И. Браим. – Минск, НКФ «Экоперспектива», 1996. – 208 с.
8. Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах: указ Президента України від 21 березня 2002 р. №280/2002. - Режим доступу: [//http://zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua)
9. Про затвердження заходів щодо реалізації пріоритетних напрямів розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 січня 2003 р. №25-р. - Режим доступу: [//http://zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua)
10. Про затвердження Принципів корпоративного управління: рішення ДКЦПФР від 11 грудня 2003 р. №571. - Режим доступу: [//http://zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua)
11. Principes de gouvernement d'entreprise de l'OECD. – Paris: OECD Publications Service, 2004. – 53с.